



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2005

---

## **Kurse lassen sich kaufen, Signale nicht**

Franck, E

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-2654>

Newspaper Article

Published Version

Originally published at:

Franck, E. Kurse lassen sich kaufen, Signale nicht. In: Neue Zürcher Zeitung, 107, 10 May 2005, B17.

## «Kurse lassen sich kaufen, Signale nicht»

**Das Doktorat weiterhin als Karrieresprungbrett in die Praxis?**

10. Mai 2005, 08:13

Verschiedene Studien dokumentieren, dass promovierte Universitätsabsolventen bessere Karriereperspektiven haben als ihre nicht promovierten Studienkollegen. Interessant ist, dass das Doktorat bei Spitzenmanagern vor allem im deutschsprachigen Raum stark vertreten ist, in den USA aber das Gegenteil der Fall ist. Dies liegt am hierarchischen US-Hochschulsystem, in dem primär der Studienort eine Signalwirkung hat.

Von Egon Franck, Zürich\*

Die Hochschullandschaft des deutschsprachigen Raums weist bekanntlich einige Gemeinsamkeiten auf, die im internationalen Vergleich gleichzeitig Besonderheiten sind. Dazu gehört auch eine ausgeprägte Doppelfunktion des Doktorates. Einerseits war das Doktorat eine Qualifikationsstufe auf dem wissenschaftlichen Karriereweg zu einer Professur. Andererseits durchliefen die Mehrzahl der Kandidaten das Doktoratsstudium als eine Zwischenstation auf dem Weg zu einer Karriere in Wirtschaft und Verwaltung.

### Hohe Promotionsraten in Deutschland

Eine Reihe empirischer Untersuchungen belegt eine im internationalen Vergleich aussergewöhnlich hohe Verbreitung des Doktorats gerade unter deutschen Führungskräften; und diverse Studien dokumentieren bessere Karriereperspektiven promovierter Universitätsabsolventen im Vergleich zu ihren nicht promovierten Studienkollegen. Ein 2001 durchgeführter Vergleich unter den Topmanagern der nach Marktkapitalisierung jeweils hundert grössten Firmen in Deutschland und den USA ergab Promotionsraten von 58,5 Prozent für die deutschen Vorstandsvorsitzenden und von 5,6 Prozent für die CEO in den USA. Die schweizerische Situation scheint viel näher bei der deutschen als bei der amerikanischen zu liegen: Eine 2002 durchgeführte Auszählung der Verwaltungsräte aller im Swiss-Market-Index zusammengefassten Unternehmen ergab eine Promotionsrate von immerhin 38,7 Prozent.

Arbeitgeber sehen potenziellen Stellenbewerbern ihre Fähigkeiten und Einstellungen (kurz ihr Humankapital) nicht sofort an. Es droht daher ein Fehlwahlrisiko. Um dem vorzubeugen, bietet sich eine Kommunikation über Ersatzindikatoren, sogenannte Signale, an. Grob gesagt funktioniert diese indirekte Kommunikation, wenn die Signale von den Arbeitgebern leichter beobachtbar sind und wenn sie gleichzeitig Rückschlüsse auf das nicht inspizierbare Humankapital erlauben. Um solche Signale aussenden zu können, begeben sich Stellenbewerber vorher in «Filteranlagen», die auf die Einteilung in «Güteklassen» spezialisiert sind. Schon der Nobelpreisträger Kenneth Joseph Arrow hat 1973 die Rolle der «higher education as a filter» und die Rolle der Bildungsabschlüsse als Signale betont.

Nun ist aber die Funktionsweise solcher Filteranlagen nicht trivial. Auch auf dem Markt für Filterdienste gibt es nämlich ungleich verteilte Informationen. Unternehmen, die zum Beispiel Verträge mit Absolventen schliessen wollen, stehen ausserhalb des Hochschulbetriebs und können nicht beurteilen, ob eine bestimmte Hochschule sorgfältig selektiert und ausgebildet hat: Warum sollten daher potenzielle Arbeitgeber auf die «Filterleistung» einer Hochschule vertrauen und von den Abschlüssen auf überlegenes Humankapital der Bewerber schliessen? Damit Bildungsabschlüsse als Signale in den Arbeitsmarkt funktionieren können, braucht es weitere Mechanismen zur Sicherung der Glaubwürdigkeit.

### Wie es zu Elitehochschulen kommt

Wird, wie in den USA, die Sicherung der Glaubwürdigkeit den Marktmechanismen überlassen, dann bildet sich nach und nach ein sogenannter hierarchischer Markt heraus. Hochschulen, die sich über einen besonders wählerischen Umgang mit Bewerbern, dokumentierte Forschungsleistungen usw. einen Initialvorsprung erarbeiten, erhalten «Rückenwind» durch positive Feedback-Mechanismen. Besonders fähige und leistungsbereite Studierende erkennen, dass sie ihr Potenzial nur dann an spätere Arbeitgeber kommunizieren können, wenn sie ebenfalls an dieser Eliteeinrichtung studiert haben. Ausgestattet mit einem grösseren Pool an hochmotivierten und talentierten Bewerbern, kann die Elitehochschule noch wählerischer vorgehen. Die Reputation dieser Einrichtung nimmt zu, wodurch wiederum ihre Auswahlmöglichkeiten steigen. Es gilt «Success breeds success» mit der langfristigen Folge einer stabilen Schichtung der Hochschulen in unterschiedliche Reputationsniveaus.

Übernimmt hingegen der Staat die Sicherung der Glaubwürdigkeit der Abschlüsse, dann kann er, wie dies in Deutschland über Jahrzehnte der Fall war, Massnahmen ergreifen, die eine Einheitsqualität aller Hochschulabschlüsse stabilisieren. Dazu gehörten in der Vergangenheit unter anderem die zentrale Zuweisung der Studienbewerber auf die Hochschulen, einheitliche Besoldungsrichtlinien für Professoren sowie ein Haushaltsrecht, dass Autonomie und Vermögensbildung auf Hochschulebene erschwerte. Offenbar wird diese sogenannte egalitäre Bürokratie überall verstanden. So stellte etwa der Deutsche Akademische Auslandsdienst auf einer Internetseite fest, die sich an ausländische Studieninteressenten richtet: «Universitäten werden im Prinzip als gleichrangig betrachtet.» In einer jüngeren Befragung der 250 grössten Arbeitgeber Deutschlands kam der Name der Schule, an der ein Absolvent sein Diplom erworben hat, nur auf Platz neun von insgesamt zehn Kriterien, die für die Einstellungsentscheidung wichtig waren.

### **Das Doktorat als Filteranlage**

Prinzipiell sind Filterdienste gerade für jene Kandidaten interessant, die überdurchschnittlich produktiv sind, denn sie würden am meisten verlieren, wenn ihre Produktivität von Arbeitgebern aufgrund von Durchschnittserwartungen eingeschätzt würde. In einem hierarchischen Markt, wie in den USA, haben diese «high potentials» die Option, an den sogenannten Elitehochschulen an der Spitze der Reputationshierarchie zu studieren. Sie begeben sich damit in hoch selektive Filteranlagen und kommunizieren ihre Überlegenheit über die dort erworbenen «normalen» Studienabschlüsse in den Arbeitsmarkt. Weil «high potentials» in egalitären Hochschulsystemen, wie dem deutschen, genau diese Option nicht hatten, gab es unter ihnen nach dem Studium eine ungedeckte Nachfrage nach Filterdiensten. In diese Lücke können prinzipiell verschiedene Angebote stossen. Eines ist die Promotion, die im klassischen Lehrstuhl-System eigentlich ein Professoren- und weniger ein Hochschulprodukt ist.

Der Professor profitiert davon, seine überlegenen Insiderinformationen zu nutzen und eine sorgfältige Selektion der Kandidaten vorzunehmen, wenn er seine eigenen Assistenten bestellt. Bessere Assistenten übersetzen sich für den Professor in wirksamere Unterstützung, mehr Reputation usw. Weil der Professor auf diese Weise den Nutzen aus seiner Bewirtschaftungslizenz über Assistenten maximiert, kann sich die Wirtschaft auf seine Selektion talentierter und motivierter Kandidaten verlassen. Fähige und motivierte Kandidaten «lassen sich» auswählen, weil ihnen das Studium in einem egalitären Hochschulsystem keine ausreichenden Filtermöglichkeiten bietet. So passt alles zusammen.

Die im Vergleich zu Deutschland etwas weniger starke Verbreitung des Doktorates unter schweizerischen Spitzenführungskräften deutet auf eine gedämpftere Sprungbrettcharakteristik des Doktorats hin. Zum einen könnte dies mit dem kleineren und lokaleren Arbeitsmarkt für Führungskräfte zusammenhängen, der eine unmittelbare Informationsgewinnung durch die Marktakteure ermöglicht und ein Ausweichen auf Signale weniger begünstigt. Zum anderen könnte das schweizerische Hochschulsystem weniger egalitär ausgebildet sein, so dass «normale» Studienabschlüsse an einzelnen Hochschulen bereits zur Aufspaltung des Arbeitsmarktes genügen. Die Existenz des ETH-Systems und die grössere Autonomie der Universitäten deuten zumindest auf diese Möglichkeit hin. Schliesslich könnten auch alternative Filtersysteme, wie etwa ein Aufstieg in der Milizarmee, in der Vergangenheit Sprungbrettfunktionen erfüllt haben.

Europaweit treten derzeit im sogenannten Bologna-Prozess Bachelor- und Master-Abschlüsse an die Stelle traditioneller Bildungstitel. Dies allein ändert an der Sprungbrettfunktion des Doktorats im deutschsprachigen Raum noch nichts. Nur wenn der Bologna-Prozess Anlass zu einer Stärkung der Autonomie der einzelnen Hochschulen geben sollte, könnte er auch Auslöser für eine weitere Hierarchisierung des Hochschulsystems sein. In dem Masse, wie dann eine Art Harvard an der Limmat oder an der Isar entsteht, bricht die Nachfrage des Führungskräftenachwuchses nach dem Doktorat weg.

Auch ohne einen solchen «Harvardisierungstrend» in absehbarer Zeit könnte die Bologna-Erklärung allerdings indirekte Folgen haben, wenn sie nämlich zu einer flächendeckenden Transformation des heute noch relativ «freien» Doktorats in einen formalisierten dritten Studienabschnitt führt. Strukturierte PhD-Programme, die eine Einarbeitung aller Doktoranden in hochspezialisierte wissenschaftliche Methoden erzwingen, könnten gerade die Signalisierungskosten zukünftiger Führungskräfte erhöhen. Weil diese Gruppe im Unterschied zum wissenschaftlichen Nachwuchs keine berufliche Anwendung für das rein forschungsspezifische Wissen hat, könnte sie sich verstärkt für alternative Möglichkeiten der Signalproduktion interessieren.

Wenn Anbieter von MBA-Programmen diese neue Kundschaft «abfangen» wollen, müssen sie allerdings beträchtlich mehr bieten als nur berufsqualifizierende Ausbildung. Ein MBA-Programm kann das Doktorat als Filteranlage nur ersetzen, wenn es drei Dinge leistet: Selektivität, Selektivität und nochmals Selektivität! Für Geld allein kann man Kurse kaufen, aber nicht Signale.

\* Prof. Dr. Egon Franck ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich.